

**A COCRIAÇÃO DE VALOR NO SETOR DE IMPLEMENTOS AGRÍCOLAS:
UM ESTUDO DE CASO DA JOHN DEERE E SUA REDE DE CONCESSIONÁRIOS**

Sarita Cruz de Oliveira Ost

Universidade Federal Rio Grande do Sul (UFRGS)

sarita.oliveira@harman.com

Serje Schmidt

Universidade Feevale

serje@feevale.br

Maria Cristina Bohnenberger

Universidade Feevale

cristin@feevale.br

RESUMO

O processo da cocriação de valor possui relevância para as organizações, como forma de subsidiar o processo de inovação e construir vantagens competitivas sustentáveis. Na academia, a Lógica Dominante de Serviço (SDL) tem ganhado crescente interesse, tendo surgido como um importante marco na área de marketing como ciência, como negócio e como função social. Este trabalho tem como objetivo analisar as proximidades e distanciamentos da John Deere e sua rede de concessionários em relação à SDL. Por meio de um estudo de caso, foi possível identificar, de forma paradoxal, que a John Deere está atuando mais próxima à SDL, enquanto seus concessionários estão atuando de maneira mais distante.

Palavras chave: John Deere Brasil; Lógica Dominante de Serviço; Cocriação de valor.

ABSTRACT

The process of co-creation is a relevant way to support the innovation process and build sustainable competitive advantage. The Service-Dominant Logic (SDL) has increasingly received interest from researchers, as an important milestone in the marketing discipline as science, business and social function. The present study has the aim of analyse the proximities and distances of John Deere and its dealer network in relation to SDL. From the case study, the results showed, paradoxically, that John Deere has more proximities to SDL than its dealers do.

Keywords: John Deere Brazil; service-dominant logic; value co-creation.

1. INTRODUÇÃO

Tradicionalmente, as empresas preocupam-se em escutar as necessidades e desejos dos clientes por meio de pesquisas de marketing, não enfatizando o diálogo no sentido de os clientes escutarem as empresas e serem envolvidos em aprendizagem. Nessa lógica, produtos e serviços são considerados as peças-chave na cadeia de valor. Contudo, para os consumidores, produtos e serviços possuem valor apenas pela experiência em seu projeto, escolha, aquisição, utilização e descarte. Esta experiência poderá ser positiva ou negativa e as razões para isso, muitas vezes, não estão relacionadas às características do produto, como por exemplo, na experiência vivenciada através da utilização de *call center* das empresas.

Cocriação de valor, de acordo com Jaworski e Kohli (2006), é o processo pelo qual empresas e consumidores estão em aprendizado contínuo, através do desenvolvimento em conjunto de questionamentos, observações e experiências, que refletem nas necessidades e desejos tanto dos consumidores quanto das empresas. A cocriação surge da perspectiva integrada de empresa e consumidores e envolve longos períodos de diálogo e interação entre as partes. Sendo assim, este tema torna-se relevante para os consumidores e para a sociedade, uma vez que a Lógica Dominante de Serviço (ou *Service Dominant Logic* – SDL), em oposição à Lógica Dominante de Produtos (ou *Goods Dominant Logic* – GDL), preconiza uma forte interação para satisfazer os interesses das partes envolvidas. O presente estudo soma-se aos esforços da literatura no sentido de entender e tentar materializar a Lógica Dominante de Serviço em um campo empírico específico, nesse caso, nas relações comerciais entre uma grande empresa fabricante de implementos agrícolas, a John Deere, e sua rede de concessionários.

Le Meunier-Fitzhugh, *et al.* (2011) sugerem que a adoção da SDL e seus respectivos resultados são mediados pelo grau de customização do produto. Produtos menos customizáveis, como commodities, propiciam resultados menos significativos decorrentes da adoção da SDL do que produtos com maiores possibilidades de ajustes às necessidades do consumidor. Assim, o estudo e análise da cocriação de valor mostram-se adequados e importantes para a John Deere e sua rede de concessionários, no âmbito de contextualizar, dentro da SDL/GDL como a empresa está atuando no Brasil. Para a comunidade acadêmica, o tema merece ser estudado com profundidade, pois surgiu como uma interessante abordagem para o marketing como ciência, como negócio e como função social. A aplicação prática da SDL ainda é pouco explorada pela literatura. Este trabalho tem como objetivo geral analisar as proximidades e distanciamentos da John Deere e sua rede de concessionários em relação à Lógica Dominante de Serviço (SDL) *versus* a Lógica Dominante de Produto (GDL).

Para se atingir esse objetivo, utilizou-se um estudo de caso descritivo. A partir da coleta de dados secundários sobre a empresa, foi realizada uma entrevista semiestruturada com o Gestor de Suporte ao Cliente Brasil da John Deere e aplicado um questionário aos Gerentes de Serviço de cada concessionário.

O presente trabalho está estruturado em cinco tópicos. O primeiro aborda a Lógica Dominante de Serviço e seus preceitos; o segundo trata da cocriação de valor; o terceiro apresenta a metodologia aplicada no estudo de caso; o quarto descreve a análise e discussão dos resultados e, por fim, são tecidas considerações finais acerca do presente estudo.

2. LÓGICA DOMINANTE DE SERVIÇO (SDL)

A Lógica Dominante de Serviço originou-se no artigo “Evoluindo para uma Nova Lógica Dominante em Marketing” (VARGO; LUSCH, 2004) premiado pelo Journal of Marketing por sua contribuição teórica. Na mesma edição, o artigo recebeu comentários de diversos autores da área (BOLTON *et al.*, 2004), culminando em um livro (LUSCH; VARGO, 2006). Em 2008, a SDL teve suas premissas revisitadas a partir das críticas recebidas (VARGO; LUSCH, 2008). Lusch e Vargo (2006) apontam diversos autores que estão de acordo com a definição de marketing centrada no serviço e suas principais proposições.

Gummesson (2010) destaca que após a publicação de artigos por Steve Vargo e Robert Lusch sobre a Lógica Dominante de Serviço, os pensamentos dos diversos autores começaram a se encaixar.

Naturalmente, essas proposições também receberam críticas. Os autores de marketing convidados por Lusch e Vargo (2006) para comentar sobre seus artigos, questionam o quanto a Lógica Dominante de Serviço, inicialmente chamada de “nova lógica dominante” seria, de fato, nova e dominante. Por exemplo, Day (2004 apud LEVY, 2006, p.60), enfatiza que “o ponto crucial argumentado por Vargo e Lusch não é um novo insight”. Prahalad (2004 apud LEVY, 2006, p.60) acredita que Vargo e Lusch “não vão longe o suficiente”, e afirma que primeiramente a lógica antiga deve ser desaprendida, o que consiste em uma tarefa difícil para os gestores mudarem seu modelo mental, construído sob uma lógica ainda prevaiente e reforçada pelas estratégias e estruturas correntes. Prystay (2004 apud LEVY, 2006) questiona até que ponto esta lógica seria dominante, afirmando que embora os acadêmicos e autores de marketing estejam de acordo e apreciem esta discussão em torno da Lógica Dominante de Serviço, muitas pessoas e principalmente empresas, como as asiáticas, estão longe de adotar esta visão de mercado. Para as empresas asiáticas, que competem basicamente em produtos de baixo custo, esta lógica estaria distante do pensamento de seus executivos, que teriam dificuldade ou não estariam dispostos a enxergar que diferença isso representaria no que eles produzem.

Day (2006) e Levy (2006) acreditam que, para esta mudança proposta pela Lógica Dominante de Serviço ser plenamente incorporada, é necessário transpor barreiras e resistências. Por tratar-se de uma mudança potencialmente cultural, tais resistências serão transpostas lentamente, e a maneira antiga de se pensar o marketing dará, aos poucos, lugar à SDL. Day (2006) defende também que em muitos mercados, a Lógica dominante de Produtos e a Lógica Dominante de Serviço passarão a coexistir.

A SDL representa uma mudança significativa na tradicional lógica de troca, na qual produtos são o foco de troca e serviços representam um tipo especial de produtos; uma lógica que o Marketing herdou da Economia há mais de cem anos. A SDL se opõe à classificação tradicional de produtos e serviços, ou de que serviços são uma forma alternativa de produtos. A divisão entre empresas de produtos e serviços faz parte da Lógica dominante de Produtos (GDL) (LUSCH; VARGO, 2006).

A SDL preconiza a aplicação de habilidades específicas e conhecimentos como o foco de troca sugerindo que pessoas trocam serviços visando o bem-estar individual e coletivo. Isso ocorre por meio da aplicação de habilidades especializadas e conhecimento que elas podem prover para outras pessoas, em troca do serviço que elas precisam receber. Todas as empresas prestam serviços, incluindo as que são tradicionalmente classificadas como “empresas de produtos”, como as manufaturas. Para a SDL, produtos são entendidos como ferramentas ou mecanismos de distribuição que servem para a provisão de serviços. Se produtos estão envolvidos na troca, eles são mecanismos para a entrega de serviço. Serviço é o que sempre e unicamente é trocado (LUSCH; VARGO, 2006).

Grönroos (2003) afirma que clientes não compram bens ou serviços, mas sim os benefícios que a oferta destes bens e serviços lhes propiciam, criando valor para eles. Em última análise, não importa o que uma empresa produza, ela sempre oferecerá serviços para seus clientes. Dessa maneira, qualquer empresa poderá optar pela adoção de uma perspectiva de serviço, independentemente de seu produto central ser um bem físico ou um serviço, de operar em mercados consumidores ou empresariais.

Tal perspectiva de serviço, ainda de acordo com Grönroos (2003), é vista como um papel estratégico composto pelos elementos que envolvem o relacionamento com os clientes, gerando uma vantagem competitiva. Contudo, para as empresas que optarem por esta perspectiva de serviço como sua abordagem estratégica, não bastará focar apenas nos relacionamentos com seus clientes, mas também com todos os outros stakeholders, tais como, fornecedores, distribuidores, instituições financeiras e acionistas. Assim, torna-se imprescindível o entendimento de como gerenciar uma empresa na competição por serviços.

A SDL não sugere que serviços são mais importantes que produtos, ou que o conceito de serviços deve substituir o conceito de produtos. Seria incoerente afirmar que serviço seja superior a produto, ou vice-versa, uma vez que a função dos produtos é entregar serviço. Da mesma forma, não afirma que serviços sejam mais bem providos diretamente ou através de alguma ferramenta. A Lógica Dominante de Serviço reconhece que o valor em troca é importante, principalmente para o aspecto financeiro das empresas.

Contudo, o valor em troca não continuará existindo se o valor em uso não ocorrer. O valor em troca que é convertido em recurso financeiro para a empresa será utilizado para a aquisição de serviço, como matérias-primas de fornecedores e pagamento dos funcionários, ou seja, mais uma vez serviço sendo trocado por serviço (LUSCH; VARGO, 2006).

Sendo assim, Lusch e Vargo (2006) não categorizam o valor em troca como algo irrelevante, porém afirmam que as estratégias de marketing que se baseiam nesta visão limitada de troca (valor em troca) são míopes. Lusch e Vargo (2006) acreditam nesta necessidade de mudança de paradigma, mas não concordam que esta mudança deva abandonar o modelo de troca, apenas deixar de ter os produtos como sendo o centro das transações.

A SDL não se coloca como uma alternativa para o paradigma de troca. Embora esteja alinhada com os preceitos do Marketing de Relacionamento, Lusch e Vargo (2006) sugerem que a troca de serviço por serviço é mais fundamental que relacionamento. Muitas vezes, o que os clientes desejam não é nada mais que realizar apenas uma única transação. Na Lógica Dominante de Serviço, a Orientação ao Consumidor torna-se redundante, uma vez que o valor é definido em termos de benefícios cocriados com o consumidor, pois estes são a base fundacional da Lógica Dominante de Serviço.

A Lógica Dominante de Serviço atribui um papel de grande destaque e importância ao cliente, o qual passa a ter uma participação ativa no marketing, atribuindo-lhe maior poder de decisão. Gummesson (2010) destaca que a SDL amplia o encontro de serviço e abrange os contatos dos clientes com as diversas partes envolvidas no processo de cocriação de valor, tais como a equipe de vendas e demais funcionários do fornecedor, os equipamentos e sistemas utilizados, entre outros.

A SDL foi resumida em oito premissas fundamentais (VARGO; LUSCH, 2004) e, posteriormente, ampliada para dez premissas (VARGO; LUSCH, 2008):

P1: A aplicação de habilidades especializadas e conhecimento é a unidade fundamental de troca: Serviço é trocado por serviço. Lusch e Vargo (2006) afirmam que as pessoas são dotadas de dois recursos operantes básicos – habilidades físicas e mentais. Porém nenhuma pessoa possui todas as habilidades necessárias para garantir, por si só, sua sobrevivência e bem-estar, e por isso as pessoas trocam seus conhecimentos individuais em sociedade.

P2: Trocas indiretas mascaram a unidade fundamental de troca: A microespecialização, as organizações, os produtos e o dinheiro tornam obscura a natureza da troca do serviço por serviço. De acordo com Lusch e Vargo (2006), o dinheiro, as organizações e o mercado são apenas veículos, que acabam por mascarar o que de fato está sendo trocado, isto é, serviço por serviço. O caráter monetário de uma transação foi facilmente aceito por adequar-se mais facilmente ao modelo Newtoniano e ao pensamento econômico do século XIX.

P3: Produtos são mecanismos para distribuição e entrega de serviço: “Atividades rendem serviço; coisas rendem serviço” (GUMMESSON, 2010, p.251) – produtos são ferramentas. Lusch e Vargo (2006) defendem que pessoas aplicam suas habilidades e conhecimentos na criação dos produtos. Sendo assim, produtos servem como mecanismos para a entrega e distribuição dos conhecimentos neles imbricados. A matéria imbricada de conhecimento é uma ferramenta para a entrega de serviço.

P4: Conhecimento é a fonte fundamental de vantagem competitiva: Recursos operantes, especialmente know-how, são os componentes essenciais de diferenciação. Evans e Wurster (1997 apud LUSCH; VARGO, 2006, p.16) sugerem que todos os tipos de negócio são “negócios de informação”, pois é através do uso de informações diferenciadas, ou conhecimento, aplicados em conjunto ao conhecimento de outros membros da cadeia de serviço, que a empresa se torna capaz de fazer proposições de valor para os clientes e obter vantagem competitiva.

P5: Todas as economias são economias de serviços: Serviço está apenas agora mais aparente com o aumento da especialização e terceirização; contudo serviço é o que sempre foi trocado. Lusch e Vargo (2006) argumentam que serviços e os recursos operantes que eles representam sempre caracterizaram a verdadeira essência da atividade econômica.

P6: O cliente é sempre um cocriador de valor: Não há nenhum valor até que uma oferta seja utilizada – experiência e percepção são essenciais para a determinação de valor. Lusch e Vargo (2006) diferenciam a visão tradicional baseada na Lógica Dominante de Produto da visão centrada na Lógica Dominante de Serviço. Na visão tradicional, produtores e consumidores atuavam em processos separados, em que a manufatura era considerada a última etapa do processo produtivo. Na visão da SDL, a produção passou a ser uma etapa intermediária de um processo contínuo, em que o consumidor está envolvido na criação de valor. O consumidor, assim, tem a responsabilidade de aprender a usar, manter, reparar e adaptar os produtos que são ferramentas para a entrega de serviços, de acordo com suas necessidades e desejos. Ao fazer uso de tais produtos, o consumidor está dando continuidade ao processo de criação e entrega de valor.

P7: A empresa pode fazer apenas proposições de valor: Uma vez que o valor é sempre determinado pelo cliente (valor em uso), isto não pode estar imbricado na manufatura (valor em troca). Gummesson (1998 apud LUSCH; VARGO, 2006, p. 18), argumenta que “se o consumidor é o ponto focal do marketing, a criação de valor só é possível quando um produto ou serviço é consumido. Um produto não vendido e um serviço não utilizado, não são capazes de produzir nada”. Neste mesmo sentido, Grönroos (2000 apud LUSCH; VARGO, 2006) afirma que o valor é criado por meio do relacionamento com o cliente, partilhado nas interações entre clientes e provedores de serviços. O foco não está nos produtos, mas no processo de criação de valor, em que o valor parte dos clientes e é percebido por eles... o foco do marketing está muito mais na criação de valor do que na distribuição, e isso vai muito além da simples entrega de produtos prontos. Dessa forma, a empresa pode apenas oferecer proposições de valor aos clientes, mas caberá a eles determinarem o valor que tais ofertas possuem através de sua participação no processo de coprodução.

P8: Uma visão centrada no serviço é orientada para o cliente e relacional: Recursos Operantes, sendo usados para o benefício do cliente, colocam o cliente inerentemente no centro da criação de valor, o que implica em conduzir relacionamentos. Lusch e Vargo (2006) argumentam que, muito embora clientes e empresas possam não ter interesse em estabelecer um relacionamento ou realizar diversas transações, a empresa deve ter uma visão relacional e orientada para o cliente. Em um modelo centrado no serviço, as pessoas estão no centro do processo de troca, participando ativamente. O que precede e o que segue a transação quando uma empresa estabelece um relacionamento em curto ou longo prazo com seus clientes têm mais importância que a transação em si. Barabba (1995 apud LUSCH; VARGO, 2006) estende a visão centrada no cliente como “a integração da voz do mercado com a voz das empresas”. O lucro das empresas é mais proveniente da satisfação dos clientes do que da quantidade de produtos comercializados.

P9: Todos os atores da sociedade e da economia são integradores de recursos. Vargo e Lusch (2008) afirmam que os consumidores também possuem uma “cadeia de suprimentos”, uma rede de provedores de serviços públicos e privados, em que cada empresa representa apenas um ator integrando recursos junto aos seus clientes.

P10: Valor é sempre, unicamente e fenomenologicamente determinado por seu beneficiário. Vargo e Lusch (2008) caracterizam o valor para o cliente como algo “idiossincrático, experimental, contextual e carregado de significado”.

As premissas P6, P7 e P8 foram exploradas de forma mais aprofundada por meio do conceito da cocriação de valor. Esse conceito está vinculado à proposição de que todas as empresas, sem exceções, competem com serviços, não com produtos físicos.

3. COCRIAÇÃO DE VALOR

O conceito da cocriação de valor presume que o mercado funciona como um fórum organizado em torno de indivíduos e de suas experiências de cocriação, por meio de interações personalizadas que são a base do valor para cada cliente de forma única. Prahalad e Ramaswamy (2004) identificam quatro fatores que

poderão influenciar a percepção de vendedores e clientes no processo de cocriação de valor, bem como criar novas e importantes capacidades através da combinação destes quatro elementos. O modelo DART, como esses autores chamam, se constituem por: Diálogo, Acesso, avaliação do Risco e Transparência. Cada um desses elementos é brevemente descrito a seguir.

Diálogo: serve como estímulo para que clientes e empresas compartilhem conhecimento e atinjam níveis mais elevados de compreensão mútua, permitindo, principalmente, que clientes demonstrem quais são suas perspectivas de valor no processo de criação de valor.

Acesso: vem ao encontro da premissa de que consumidores são capazes de experimentar valor apenas através da utilização, uma vez que oportuniza aos clientes terem acesso antes de adquirirem os bens e serviços, ampliando assim as oportunidades de negócios entre clientes e empresa.

Avaliação do Risco: trata-se dos riscos potenciais dos quais os clientes se tornam corresponsáveis ao fazerem parte da cocriação de valor com as empresas. As empresas que operam em um ambiente de cocriação devem discutir a avaliação de riscos e as escolhas entre riscos e benefícios em conjunto com seus clientes, uma vez que os riscos se referem à probabilidade de dano ao consumidor.

Transparência: torna-se necessária para que haja confiança entre instituições e indivíduos. À medida que as informações sobre produtos, tecnologias e sistemas de negócios ficam mais acessíveis, o desenvolvimento de níveis maiores de transparência é imprescindível.

A cocriação de valor se concretiza na medida em que estes elementos, caracterizados pelo compartilhamento de conhecimento, experimentação através da utilização, avaliação dos riscos potenciais e a transparência nas informações, se fazem presentes nas relações entre os consumidores e as instituições.

4. METODOLOGIA

O presente trabalho consiste em um estudo de caso descritivo de corte transversal da John Deere Brasil e sua rede de concessionários. O estudo do caso foi realizado por meio da técnica de triangulação de dados. Yin (2001, p.120) descreve a triangulação como “fundamento lógico para se utilizar várias fontes de evidências”, sendo um ponto forte para a coleta de dados em um estudo de caso a utilização de várias fontes diferentes para a obtenção de evidências. De acordo com o autor, a triangulação deve fazer uso de três princípios: a) a utilização de várias fontes de evidências; b) a criação de um banco de dados para o estudo de caso; e c) a manutenção de um encadeamento de evidências. A metodologia mista (materiais secundários, entrevista e questionários) foi escolhida para suportar a validade do estudo de caso, envolvendo a triangulação das fontes de dados. As fontes de dados utilizadas foram aquelas aos quais os pesquisadores tiveram acesso.

Para a realização do presente estudo de caso, foram coletados diversos materiais do Departamento de Marketing de Pós-Venda e Suporte ao Cliente, tais como, manuais de entrega técnica, manuais de operador, modelos de check-lists, planos de introdução para um novo produto, programas de melhoramento de produtos, manuais de procedimentos, modelos de questionários e pesquisas de satisfação dos concessionários e clientes, entre outros.

Após ter-se esgotada a coleta dos dados secundários disponíveis e relevantes para o trabalho a ser desenvolvido, foram coletados os dados primários. A fim de identificar as proximidades e os distanciamentos da John Deere e seus concessionários em relação à Logica Dominante de Serviços, foram elaborados instrumentos de medição cujas questões foram associadas às premissas fundamentais de forma a capturar a percepção dos concessionários e do Gerente sobre o relacionamento da John Deere com seus clientes. Uma pesquisa qualitativa e uma quantitativa foram conduzidas por meio de dois instrumentos de coleta dos dados primários: um roteiro de entrevista semiestruturado e um questionário. O uso desses instrumentos é detalhado a seguir.

A entrevista semiestruturada foi realizada com o Gerente de Suporte ao Cliente – Branch Brasil da John Deere, com o objetivo de identificar o maior número possível de variáveis que fazem parte do problema

de pesquisa. O Gerente trabalha na empresa há mais de 30 anos, tendo atuado como Engenheiro de testes por 3 anos, Supervisor da Engenharia Experimental por 14 anos, Gerente de Suporte ao Cliente Brasil por 5 anos, Gerente da Qualidade na Fábrica de Horizontina por 4 anos, Gerente de Suporte ao Cliente da América do Sul por 3 anos e Gerente de Suporte ao Cliente Branch Brasil por 2 anos e 8 meses. O histórico do entrevistado na empresa permite extrair informações substanciais a respeito do processo de cocriação na John Deere Branch Brasil. O roteiro de entrevista foi enviado antecipadamente para conhecimento prévio do entrevistado. Com autorização deste, foi realizada a gravação da entrevista. A estrutura aberta da entrevista proporcionou oportunidades para que fatos emergentes pudessem ser explorados com mais facilidade, além disso, foi possível identificar o funcionamento da plataforma de comunicação da rede com a empresa através dos acessos da Intranet e Extranet. A entrevista focal com o Gerente de Suporte ao Cliente foi realizada em março de 2012, no escritório regional da John Deere, localizado em Porto Alegre, RS.

Para atender à pesquisa quantitativa, foi aplicado um questionário aos concessionários, contemplando informações sobre a empresa. A população considerada para a pesquisa foram os 120 gerentes de serviço, responsáveis por todas as concessões da John Deere no Brasil. Todos os gerentes de serviço receberam o link para acesso ao questionário por e-mail, para preenchimento através do Google Docs, e informados de que a participação seria anônima e facultativa. O Gerente de Suporte ao Cliente também respondeu ao questionário, porém de forma presencial, no mesmo dia da realização da entrevista. O questionário foi composto por um conjunto de afirmações sobre a John Deere com objetivo de indicar o quanto a percepção dos concessionários sobre as transações comerciais está mais próxima de uma Lógica Dominante de Serviço ou de uma Lógica dominante de Produtos. As afirmações apresentadas no Quadro 1 foram respondidas por meio de uma escala Likert de cinco pontos que reflete o grau de concordância ou discordância dos respondentes, juntamente com uma opção de não-resposta. A coluna da direita no quadro a seguir indica as premissas associadas a cada questão, e que motivaram a sua elaboração.

QUADRO 1 - QUESTÕES DE MEDIÇÃO E SUA RELAÇÃO COM AS PREMISSAS DA SDL

Questões	Premissas
1) A John Deere é uma empresa que, essencialmente, vende produtos.	P1, P2, P3
2) A John Deere é uma empresa que, essencialmente, vende serviços.	P1, P2, P3
3) A John Deere é uma empresa de produtos e serviços, mais orientada para serviços.	P1, P2, P3
4) A John Deere é uma empresa de produtos e serviços, mais orientada para produtos.	P1, P2, P3
5) Já no processo de compra, o cliente obtém informações sobre o Suporte Pós-Venda da John Deere.	P6, P7, P8
6) Os clientes veem o Suporte Pós-Venda como um diferencial da John Deere e de sua rede de Concessionários.	P10
7) O cliente participa ativamente, criando valor em conjunto com a John Deere, no processo de compra, uso, manutenção e na utilização dos serviços de sua rede de Concessionários.	P6, P7, P8
8) A realização das Clínicas pelos Concessionários reflete no bom funcionamento dos implementos agrícolas no campo.	P6, P7, P8
9) Durante as Clínicas realizadas pelos Concessionários é possível identificar se os clientes estão fazendo o uso e manutenção dos implementos agrícolas adequadamente.	P6, P7, P8
10) Através das Clínicas, é criado um ambiente de interação, onde os clientes manifestam o que pode ser aprimorado nos produtos da John Deere.	P6, P7, P8
11) Ainda sobre as Clínicas, outro resultado importante destes encontros é a troca de experiências entre a John Deere (Fábrica), sua rede de Concessionários e seus clientes.	P6, P7, P8
12) A maior importância dos produtos da John Deere está no fato de servirem para o plantio, pulverização e a colheita. Sendo assim, o valor está em seu funcionamento no campo.	P5
13) Os principais recursos da John Deere são as fontes tecnológicas.	P4
14) Os principais recursos da John Deere são provenientes do conhecimento humano.	P4
15) O bom funcionamento dos produtos da John Deere é assegurado somente pela John Deere (Fábrica).	P9
16) O bom funcionamento dos produtos da John Deere é responsabilidade de todas as partes envolvidas - John Deere (Fábrica), Suporte Pós-Venda, rede de Concessionários, clientes e operadores no campo.	P9

Fonte: elaborado pelos autores.

Foi realizado um pré-teste para a aplicação do questionário, em que foi solicitado a um Gerente de Serviço que revisasse o instrumento de coleta de dados. Foram levadas em conta as considerações de melhoria apontadas pelo Gerente de Serviço para a formatação final do questionário. O questionário foi enviado por e-mail aos 120 gerentes de serviço do Brasil. A taxa de resposta foi de 64,17%, ou seja, 77 gerentes responderam ao questionário, o que pode ser considerada uma taxa satisfatória; possivelmente indicando o interesse no tema da pesquisa. A análise das respostas ao questionário foi realizada através de procedimentos matemáticos simples, como contagem de valores e cálculo de percentuais para identificar a maioria dos concessionários que apresentou maior grau de concordância ou discordância com as afirmações propostas.

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Originada nos Estados Unidos, a John Deere possui três fábricas no Brasil – em Catalão/GO, uma fábrica de colhedoras de cana; em Horizontina/RS, uma fábrica de plantadeiras e colheitadeiras; e em Montenegro/RS, uma fábrica de tratores. Mantém um escritório regional em Porto Alegre, em que centraliza o comando das operações na América do Sul e também onde está localizado o Banco John Deere. Conta ainda com o Centro de Distribuição de Peças para a América do Sul, sediado em Campinas/SP e a Unidade de Negócios Cana, localizada em Ribeirão Preto/SP.

Prahalad e Ramaswamy (2004) citam a John Deere como exemplo de uma empresa orientada para a cocriação com seus clientes nos Estados Unidos, através de sua infraestrutura orientada para a criação de valor com base em experiências. De acordo com Prahalad e Ramaswamy (2004), a agricultura vem passando por transformações drásticas nos Estados Unidos, tornando-se cada vez mais intensiva em conhecimento e capital. Por este motivo, a gestão das fazendas também está passando por mudanças, sendo a John Deere – centenária na fabricação de máquinas agrícolas – uma das empresas que está acelerando estas transformações.

A tecnologia é considerada um dos aspectos da abordagem inovadora da John Deere à agricultura. Sistemas de posicionamento global (GPS) e biossensores possibilitam a redução de prazos e os custos com combustível, mão-de-obra e produtos químicos. Também é menor o estresse das áreas plantadas, decorrente da preparação, do cultivo e das pulverizações. Além disso, os agricultores podem ser mais produtivos, minimizando os custos por hectare. O sistema interliga agricultores que enfrentam problemas semelhantes, criando, assim, uma rede de experiências – ou seja, agricultores que se associam temporariamente, em razão de problemas comuns, relacionados com vasta diversidade de fatores, para compartilhar conhecimentos e vivências. Todo o processo está centrado nos agricultores, que fazem uso não somente de um implemento, mas também dos conhecimentos, dos serviços de apoio e do acesso aos grupos que participam da rede de experiências, obtendo um retorno satisfatório no campo. A partir do exposto por Prahalad e Ramaswamy (2004) observa-se o entendimento, por parte da empresa, no sentido de que a criação de valor se encontra no uso dos produtos e serviços da John Deere, ao menos no contexto americano.

Alguns dados secundários coletados para o presente estudo apontam que políticas da empresa nesse sentido estão sendo aplicadas também no Brasil. O novo modelo de operação global da John Deere, desenvolvido em 2011, objetiva: entender e agir em um mercado com oportunidades globais, aumentar a escala global de entrega de serviço, otimizar o resultado das linhas de produto, padronizar processos, compartilhar resultados, compartilhar recursos, engajar talentos globais, tendo como resultado final a garantia de uma experiência única aos clientes, nos programas-chave e na performance de todos os negócios.

No Brasil, a John Deere está estruturada em 16 regiões, sendo 56 grupos de concessionários, em um total de 211 lojas. Cada região possui um coordenador de suporte ao cliente e um coordenador de vendas e peças, sendo que algumas regiões possuem o mesmo coordenador. As principais cidades de atuação das 16 regiões são Horizontina, Santa Maria, Maringá, Sorocaba, Ribeirão Preto, Indaiatuba, Campo Grande, Sorriso, Tangará da Serra, Uberlândia, Contagem, Goiânia e Palmas. Esta divisão resulta também do novo

modelo de operação global, segundo o qual as regiões são divididas pelo foco nos clientes e pela plataforma de produtos utilizados em cada região. Para a John Deere, este novo modelo significa uma estrutura de operação global com processos e sistemas padronizados, melhor foco nos clientes, decisões mais rápidas, gerenciamento global e alinhamento, um novo relacionamento de feedback e um realinhamento para uma plataforma global, dividido por região e função.

A partir do material fornecido pela empresa, tem-se que a John Deere define a inserção do Marketing de Pós-Venda a partir do momento que um cliente tem seu primeiro contato com sua marca, seja através de uma visita de prospecção por um concessionário na fazenda de um cliente potencial, de uma visita espontânea a uma loja para conhecimento de algum implemento agrícola ou contato realizado em feiras do setor. Entre as ações do Marketing de Pós-Venda da John Deere, destacam-se: Revisão de pré-entrega, Revisão de entrega técnica, Revisão dos 12 meses de uso, Programa de Melhorias de Produtos (PMP), Enterprise Product Delivery Process (EPDP), Eventos de Pós-Venda e Responsabilidade do Cliente. Essa última ação prevê uma avaliação da ação do cliente em termos de manutenção e uso adequado dos implementos adquiridos.

Destacam-se também as Clínicas com clientes, que possuem como objetivo principal criar valor junto aos clientes por meio da troca de experiências, além de ensinar aos operadores a maneira adequada de uso e manutenção dos implementos. Nestas clínicas acontecem campanhas de peças e revisões com descontos, além de treinamentos ministrados com a participação dos operadores que fazem uso dos implementos no campo. Cada loja deve oferecer, no mínimo, duas clínicas para seus clientes durante o ano.

A utilização das ferramentas citadas acima demonstra, de forma geral, a valorização que a John Deere atribui à criação de valor no uso de seus produtos no campo, o que está alinhado com sua estratégia global de atuação.

Serão apresentados a seguir os resultados do questionário quantitativo, analisados a partir das evidências observadas e do referencial teórico. Ao final, será apresentada uma síntese desta análise.

As questões de 1 a 4 buscam identificar se, na visão dos concessionários, a John Deere é uma empresa mais orientada para produtos ou serviços. Como resultado, a maioria (61%) dos respondentes concorda ou concorda plenamente que a John Deere é uma empresa que essencialmente vende produtos ou é mais orientada para produtos. Possivelmente isso se deve à sua percepção da John Deere como uma empresa que produz implementos agrícolas, estando os serviços apenas marginalmente vinculados a estes implementos. Na visão dos concessionários respondentes, os clientes pagam um determinado valor, para em troca receberem um implemento agrícola, sendo este um produto e não um serviço. Essa visão diverge da SDL, segundo a qual os implementos se constituiriam em mecanismos para distribuição do serviço da John Deere: um suporte à colheita no campo.

Já o gerente respondeu que não concorda nem discorda que a John Deere seja uma empresa mais orientada para produtos ou serviços, justificando: “A John Deere não possui foco em apenas um dos segmentos. Nós temos foco em produto e também em serviço. Não focamos apenas no serviço ou no produto. Um depende do outro. Não existe sucesso no produto sem um bom serviço e nem sucesso no serviço sem um bom produto”. Com esta afirmação, identifica-se que o gerente percebe que os serviços e produtos da John Deere são interdependentes, não podendo assim, serem providos – produtos e serviços – de maneira isolada.

A questão 5 buscou verificar se o Suporte Pós-Venda já inicia um relacionamento com os clientes desde o momento da compra, estando de acordo com a P8 “Uma visão centrada no serviço é orientada para o cliente e relacional” (LUSCH; VARGO, 2006). Nessa questão, 48,05% dos respondentes concordaram e o gerente concordou plenamente que já no processo de compra, o cliente obtém informações sobre o Suporte Pós-Venda da John Deere. O Departamento de Marketing de Pós-Venda da John Deere, juntamente com a sua rede de concessionários, é o elo responsável por estabelecer relacionamentos com os clientes e colocar os mesmos no centro da criação de valor, principalmente através das Clínicas, visitas e eventos realizados frequentemente. A John Deere utiliza a sua rede de Concessionários como uma plataforma de atendimento aos clientes finais e treinamento aos operadores dos implementos agrícolas, e

investem um grande montante anualmente em visitas, feiras, Clínicas e diversos eventos para garantir que seus concessionários estabeleçam relacionamento a longo prazo com seus clientes.

Na questão 6, 92,2% dos respondentes concordaram que os clientes veem o Suporte Pós-Venda como um diferencial da John Deere e de sua rede de Concessionários. Para esta questão o gerente respondeu que concorda plenamente e na entrevista, quando questionado sobre quais aspectos no Pós-Venda fazem com que a John Deere se diferencie de seus concorrentes, com relação ao mercado de implementos agrícolas, o gerente respondeu: “Na área de serviço temos um forte plano de treinamento dos técnicos e dos concessionários, ferramentas especiais para diagnósticos, ferramentas especiais para reparação, quantidades adequadas de técnicos nas concessões, planos de introdução de novos produtos, área de cobertura da rede de concessionários e planos de desenvolvimento dos concessionários. Além do que já mencionei, temos por parte da John Deere uma grande estrutura de atendimento ao cliente, com coordenadores de serviço e vendas regionais, ferramentas de suporte aos concessionários em todas as fábricas, métricas de atendimento muito arrojadas, processo de solução de problemas, processo de melhorias dos produtos, etc.”.

Porém, todos esses esforços não serão suficientes se os clientes não reconhecerem estas ações como importantes, ou seja, não atribuírem valor a estas ferramentas de suporte ao cliente, uma vez que, de acordo com a P10 “Valor é sempre, unicamente e fenomenologicamente determinado por seu beneficiário” (VARGO; LUSCH, 2008, p.375). Embora a maioria dos concessionários respondentes tenha concordado, bem como o gerente, que os clientes veem o Suporte Pós-Venda como um diferencial da John Deere e de sua rede, somente quem pode atribuir valor são os próprios clientes, cabendo à John Deere assegurar-se que seus clientes estão entendendo seu diferencial competitivo como o serviço provido por suas fábricas, escritórios e rede de concessionários.

Na questão 7, 51,95% dos respondentes e também o gerente concordou que o cliente participa ativamente, criando valor em conjunto com a John Deere, no processo de compra, uso, manutenção e na utilização dos serviços de sua rede de Concessionários. Essa afirmação está de acordo com a P6 “O cliente é sempre um cocriador de valor” (LUSCH; VARGO, 2006, p.44), pois na John Deere os clientes são convidados a criar valor participando ativamente de diversas etapas do ciclo de vida dos produtos, corroborando com o que o gerente respondeu, ao ser questionado sobre como acontece o envolvimento dos clientes nas etapas de desenvolvimento dos implementos agrícolas: “Os clientes são envolvidos em todas as etapas do processo. Principalmente na definição das necessidades e aprovação dos modelos. Os clientes estão cada dia mais envolvidos nos projetos. Temos até grupo de clientes que são reunidos com certa frequência para definir as tendências do mercado, futuro das tecnologias, fazer recomendações sobre outras necessidades e sobre a realidade no campo, etc. Existem clientes que são envolvidos também nos testes para a aprovação final dos produtos.”

Ao envolver os clientes nos testes para a aprovação dos produtos, a John Deere está oferecendo-lhes proposições de valor, estando de acordo com a P7 “A empresa pode fazer apenas proposições de valor, uma vez que o valor é sempre determinado pelo cliente” (LUSCH; VARGO, 2006, p.44). O Gerente citou como exemplo o desenvolvimento dos tratores 6180J, em que a participação dos clientes alterou de forma mais significativa os padrões de qualidade da John Deere: “foi desenvolvido para atender as necessidades específicas destes clientes. Após várias reuniões em conjunto com clientes deste segmento, resultou na definição, no escopo do projeto e o novo modelo foi criado. Todas as fases desse trator (6180J) tiveram a participação e aprovação dos clientes canavieiros, e por isso é o número 1 em vendas desse segmento (canavieiro).”

Neste exemplo, fica evidente o quanto as experiências e percepções dos clientes podem ser utilizadas na cocriação de valor, como forma de construção de conhecimento conjunto. Ter clientes com alto grau de esclarecimento e exigência, bem como demais parceiros corporativos, segundo Grönroos (2003), caracteriza-se como um valioso ativo que deve ser reconhecido e aproveitado, pois eles não trazem apenas negócios, mas também são fontes de soluções competitivas, novas ideias e conceitos de serviço, soluções, novas tecnologias e sistemas ao dividirem suas experiências, visão e conhecimentos adquiridos. Tais relacionamentos criam ainda mais valor quando são de longo prazo.

As questões de 8 a 11 trataram sobre a realização das Clínicas e seu reflexo na prestação de serviços pelos implementos no campo, o bom uso e manutenção dos implementos pelos clientes e o ambiente de interação proporcionado pelas Clínicas. Essas questões obtiveram a concordância da maioria dos respondentes e do Gerente. Aqui, foi possível identificar os quatro elementos essenciais da cocriação de valor – Diálogo, Acesso, avaliação do Risco e Transparência – sugeridos por Prahalad e Ramaswamy (2004). As Clínicas se constituem no que Prahalad e Ramaswamy (2004, p. 75) chamam de um “ambiente de interação”, em que oportunidades são oferecidas para que os consumidores “coconstruam” suas próprias experiências específicas, em determinado contexto de espaço e tempo.

Esse ambiente de interação foi posteriormente explorado por Crowther e Donlan (2011), como “espaços de criação de valor”, apontando que esses espaços não devem somente se limitar aos eventos promovidos pela área de marketing, mas necessariamente incluir outros espaços organizacionais nos quais haja potencial para cocriação de valor. Espaços em que se desenvolvam fenômenos para criação de valor devem ser incentivados, como o engajamento com o cliente, demonstrações de valor em uso, e facilitação do diálogo entre o cliente e a marca ou entre os próprios clientes. Os autores ponderam, entretanto, que esses espaços e eventos possuem também potencial para destruição de valor, dependendo da forma como são gerenciados. As Clínicas promovidas pela John Deere parecem estar contribuindo para a construção deste espaço de criação de valor.

As respostas indicam que, por meio do Diálogo entre os concessionários e os operadores dos implementos agrícolas, é possível minimizar os problemas causados pelo uso inadequado e pela falta de manutenção. Os operadores podem relatar aos concessionários os problemas do campo e estes os reportarão para a John Deere Fábrica e escritórios. O Acesso à rede de experiências traz benefícios a todas as partes envolvidas, além de oportunizar aos clientes o contato com implementos ainda não adquiridos, proporcionando-lhes conhecimento sobre novas tecnologias e novas possibilidades para suas lavouras. As Clínicas podem propiciar a avaliação do Risco junto aos clientes, uma vez que estes podem discutir com a rede de concessionários até que ponto seria aceitável assumir riscos que causariam danos às suas lavouras em detrimento de possíveis benefícios. Por fim, a Transparência pode ser combinada com os elementos Acesso e avaliação do Risco. Quando combinada com o Acesso, a Transparência aumenta a capacidade dos consumidores de fazerem escolhas com maior esclarecimento. A combinação de Transparência com a avaliação do Risco possibilita o desenvolvimento de confiança por parte dos clientes. Os Programas de Melhoria dos Produtos (PMP's), denominação dos recalls da John Deere, podem ser um exemplo de quando ocorre a combinação de Transparência com a avaliação do Risco.

Na questão 12, 64,93% dos concessionários respondentes concordaram que a importância dos produtos da John Deere está no fato de servirem para o plantio, pulverização e a colheita, pois o valor está em seu funcionamento no campo. Aqui os respondentes de certa forma concordaram que a John Deere, como qualquer empresa, compete por serviços, e que o implemento agrícola é essencialmente um instrumento para entrega deste serviço.

O gerente concordou plenamente com a importância dessa questão. Durante sua entrevista, destacou vários aspectos de diferenciação da John Deere frente a seus concorrentes, embora em nenhum momento citou o desempenho dos implementos no campo como um diferencial. Assim, pode ser interpretado que, para ele, o principal diferencial da John Deere está no Pós-Venda e não na utilização dos implementos como mecanismos para a distribuição e entrega de serviço.

Na questão 13, 57,14% dos concessionários respondentes concordaram que os principais recursos da John Deere são as fontes tecnológicas. Este resultado corrobora a visão dos respondentes apresentada nas questões de 1 a 4, em que estes enxergam a John Deere como uma empresa mais orientada para produtos. Na Lógica dominante de Produtos, os recursos operandos, tais como as fontes tecnológicas, são os principais recursos da organização.

Na questão 14, 70,13% dos respondentes concordaram que os principais recursos da John Deere são provenientes do conhecimento humano. Tal resultado retrata uma possível e gradativa mudança de foco dos recursos operandos para os recursos operantes, conforme P4 (LUSCH; VARGO, 2006). Já o gerente respondeu que não concorda nem discorda com as questões 13 e 14, afirmando: “A John Deere é um misto de pessoas e tecnologia. Claro que a tecnologia é desenvolvida pelas pessoas, mas o sucesso da John

Deere se deve às pessoas e à tecnologia dos produtos produzidos”. Aqui o Gerente sugere que a tecnologia é desenvolvida pelas pessoas, o que pode ser interpretado como a utilização de know-how e uma maneira de diferenciação.

Ainda com relação à utilização de fontes tecnológicas, ao ser questionado a respeito das etapas de desenvolvimento dos implementos agrícolas, o gerente mencionou o processo de EPDP – Enterprise Product Delivery Process, que ocorre em todas as etapas de desenvolvimento dos implementos: “O EPDP proporciona uma melhoria contínua dos processos, alinha as parcerias de desenvolvimento dos projetos e desperta novas iniciativas. O EPDP representou uma mudança de processos separados, para uma integração de todos os processos em uma única ferramenta para o desenvolvimento de novos negócios, integrando a John Deere Fábrica com seus concessionários e clientes. É criado um cronograma único detalhando das tarefas, responsabilidades e datas limite para o cumprimento de cada etapa. Todas as atividades e entregas são planejadas e acordadas em um pré-plano antes de cada fase.”

Ainda sobre o EPDP, o gerente afirmou que, “Todos os envolvidos podem acompanhar o andamento das etapas através de um tracking dos projetos. As equipes são multifuncionais e os processos são revistos sistematicamente. Antes de cada fase ser fechada é feita demonstração e avaliação. As ferramentas eletrônicas são utilizadas para a otimização da velocidade das etapas tanto quanto possível, minimizando o número de construções físicas para o desenvolvimento dos projetos.”

Nesse sentido, Prahalad e Ramaswamy (2004) destacam a importância e complexidade do gerenciamento das equipes de trabalho, uma vez que as tarefas necessárias para que a cocriação de valor aconteça, não poderão ser realizadas por apenas um indivíduo da organização ou de forma isolada, mas sim, pela equipe como um todo. Uma maneira de inculcar na equipe esta orientação para a cocriação de valor é ter as responsabilidades individuais e em grupo definidas de forma clara, através do gerenciamento de projetos e de avaliações de desempenhos. Dessa forma, pode-se concluir que tanto para os concessionários respondentes como para a John Deere Fábrica e Escritórios, as fontes tecnológicas são utilizadas e entendidas como mecanismos para a integração dos recursos e conhecimentos da organização.

Essa abordagem à cocriação de valor em serviços pode ser classificada como “inovação baseada em práticas”, de acordo com a tipologia desenvolvida por Skålén, et al. (2015), em que se ressalta a importância de prover rotinas que sustentam valores e frameworks cognitivos relativos à cocriação de valor com os clientes. Nesse caso, os recursos da empresa são integrados em novas práticas organizacionais para a criação de proposições de valor em conjunto com os clientes, podendo ser caracterizada como inovação incremental.

Ao ser questionado sobre qual o envolvimento existente por parte da rede de Concessionários na construção de conhecimento com os clientes, o gerente afirmou que os concessionários estão atuando fortemente na construção de conhecimento com os clientes: “A John Deere trabalha muito este aspecto junto a sua rede de concessionários. O aumento de conhecimento dos clientes possibilita aos mesmos aumentarem a produtividade dos seus implementos, reduzem os custos de operação e até mesmo de necessitarem de menos produtos novos para cada safra, tudo isso cria valor ao cliente. Tudo isso é trabalhado fortemente nas Clínicas dos concessionários com os clientes.”

De acordo com Prahalad e Ramaswamy (2004), os gerentes de todos os níveis devem ser orientados para cocriar valor. Devem, ainda, possuir capacidade organizacional de aprender, fomentar, compartilhar e distribuir o seu conhecimento para sua rede, para que o mesmo seja ampliado através de toda a rede de experiências, desenvolvendo uma competência intercultural e interpessoal que será fator determinante diante das novas exigências dos consumidores. Nesse sentido, Le Meunier-Fitzhugh, et al. (2011) apontam que o alinhamento das práticas organizacionais, especialmente na área de vendas, com a SDL necessita mudanças na liderança, nas métricas de vendas e nas opções de customização dos produtos.

Questionado sobre como ocorre o envolvimento dos concessionários em cada uma das etapas do desenvolvimento dos implementos agrícolas, o gerente respondeu que “o concessionário é envolvido em todas as fases do EPDP. Dentro de cada fase existem momentos em que os concessionários são envolvidos para opinar sobre os conceitos e modelos. Muitos conceitos e modelos nascem nas Clínicas, que são organizadas e realizadas pelos concessionários, ou seja, os concessionários são responsáveis por

trazer até a John Deere as necessidades e informações obtidas neste relacionamento mais próximo com os seus clientes e com o que acontece no campo. A tendência é um maior envolvimento dos concessionários, até porque o plano de introdução para o lançamento de novos produtos é executado por eles. A John Deere depende da ação correta dos seus concessionários para que o seu produto ganhe visibilidade e força no mercado.”

Nesse relacionamento estabelecido entre concessionários e clientes, pode-se identificar a presença do primeiro elemento básico da cocriação de valor – o Diálogo (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004) – que serve como estímulo para que clientes e empresas compartilhem conhecimento e atinjam níveis mais elevados de compreensão mútua. Isso permite que os clientes demonstrem quais são suas perspectivas no processo de criação de valor. Através das clínicas, os clientes cocriam valor juntamente com a rede de concessionários, expressando suas opiniões sobre o valor da John Deere percebido por eles.

Ainda sobre o envolvimento da John Deere Fábrica e Escritórios em cada uma das etapas do desenvolvimento dos implementos agrícolas, o gerente apontou que “o EPDP é um processo que envolve time multifuncional: Administradores seniores, Contabilidade, Marketing, Engenharia, Manufatura, Qualidade, Segurança, Supply Management, Recursos Humanos das Fábricas e Escritórios, Suporte ao Cliente, Pricing, Fornecedores, Setor de TI e Setor de padronização, ou seja, todos os funcionários.”

Prahalad e Ramaswamy (2004) defendem que é imprescindível que todos os funcionários saibam para onde a empresa projeta seu futuro, para que assim, sejam capazes de compreender plenamente quais são seus papéis e suas contribuições para que os objetivos corporativos sejam alcançados. Para que esse entendimento ocorra, faz-se necessária uma visão compartilhada, que pode ser iniciada até mesmo com uma agenda coletiva, em que haja um referencial que estimule a criatividade e a inovação e que igualmente torne possível o compartilhamento das mesmas diretrizes e critérios que serão usados como ferramentas para uso nas tomadas de decisão. O envolvimento desse time multifuncional nos projetos da John Deere sugere a possibilidade de uma visão compartilhada dos objetivos organizacionais, bem como de um ambiente propício para a interatividade, troca de conhecimentos e experiências.

Na questão 15, 50,65% dos concessionários respondentes atribuíram à John Deere a responsabilidade pelo bom funcionamento de seus produtos. Já na questão 16, 72,73% dos respondentes apontam que o bom funcionamento dos produtos da John Deere é responsabilidade de todas as partes envolvidas – John Deere (Fábrica), Suporte Pós-Venda, rede de Concessionários, clientes e operadores no campo. O gerente concordou plenamente com esta afirmativa, discordando que tal responsabilidade seria somente da John Deere Fábrica: “O mercado e os clientes são envolvidos em todas as fases. Os fornecedores são envolvidos desde o início do processo. Os custos são avaliados e acompanhados em todas as fases (do ciclo de vida dos produtos)”. Aqui pode-se identificar todas as partes envolvidas integrando recursos no desenvolvimento dos implementos agrícolas da John Deere. A John Deere usa o EPDP – Enterprise Product Delivery Process, em todas as etapas de desenvolvimento dos implementos: necessidades dos clientes, concepção, definição dos modelos, projeto, testes, aprovações, lote piloto, fabricação, entrega para os concessionários, venda, entrega aos clientes, uso e manutenção.

Na cocriação de valor, a qualidade é uma responsabilidade de todos. Por meio das informações coletadas, foi possível identificar que a John Deere aplica esta política de responsabilidade coletiva em seu Sistema da Qualidade John Deere (John Deere Quality and Production System, ou JDQPS), sendo responsabilidade da Fábrica assegurar a qualidade no desenvolvimento e fabricação de seus implementos; responsabilidade dos concessionários proverem todo o suporte necessários aos clientes e operadores dos implementos; e responsabilidade do cliente zelar pela manutenção adequada e conhecer os implementos adquiridos.

A partir da pesquisa realizada com os concessionários, pode-se concluir que, embora os respondentes classifiquem a John Deere como uma empresa mais voltada para a Lógica dominante de Produtos, eles concordam com todas as afirmações propostas no questionário que se associam com as premissas da Lógica Dominante de Serviço, sobretudo com a premissa fundamental da cocriação de valor, que pode ser identificada fortemente na realização das Clínicas pelos concessionários. Na entrevista com o gerente foi possível identificar que toda a rede – John Deere Fábrica, Escritórios, Concessionários e clientes cocriam valor. Skálén, et al. (2015) sugerem que a firma pode criar proposições de valor sozinha, em conjunto com seus clientes ou envolvendo também outros atores. Conforme revelado aqui, a John Deere parece adotar a

forma cooperativa desse processo. O desenvolvimento de um implemento canavieiro em conjunto com os clientes - o trator 6180J - enfatiza esse processo.

A partir destes resultados, foi possível identificar que a John Deere - Fábrica e Escritórios - está atuando mais próxima a uma Lógica Dominante de Serviço. Já os concessionários respondentes estão atuando de maneira mais próxima a uma Lógica dominante de Produtos, embora participem ativamente na cocriação de valor com a John Deere Fábrica, Escritórios e clientes. Esta conclusão é aparentemente paradoxal, uma vez que, devido aos concessionários estarem atuando de maneira mais próxima aos clientes, presume-se a priori que estes operassem em uma lógica mais orientada para serviços, enquanto a John Deere – Fábrica e escritórios, por estarem atuando mais no âmbito do desenvolvimento e fabricação dos implementos, estaria atuando mais voltada para produtos. Assim, a proximidade da empresa em relação aos clientes finais na cadeia pode não ser suficiente para explicar uma abordagem mais aderente à SDL. A John Deere parece estar direcionando suas estratégias e ações para uma Lógica Dominante de Serviço, principalmente por meio da cocriação de valor.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio do presente estudo de caso, foi possível avaliar a empresa sob a ótica da Lógica Dominante de Serviço (SDL) *versus* a Lógica dominante de Produtos (GDL), sendo este o objetivo geral do trabalho. Pode-se afirmar que o estudo de caso realizado evidencia os elementos ligados à cocriação de valor. A John Deere tem apresentado crescimento constante e sustentável no mercado em que atua, o que pode estar ligado à cocriação de valor com seus clientes.

A John Deere e sua rede de concessionários estão direcionando cada vez mais a sua estratégia de forma relacional e com foco no cliente. Essa mudança, mesmo que de forma gradativa, traz implicações a todas as partes envolvidas. Para a empresa, pautar-se por uma Lógica Dominante de Serviço implica em romper barreiras e dificuldades que poderão ser encontradas para obter e sustentar uma vantagem competitiva a partir de soluções superiores por meio de relacionamentos mais próximos com seus clientes.

Para os concessionários da John Deere, para que se mantenham em condições de acompanhar a evolução da empresa e continuar fazendo parte da rede, essa mudança de orientação implica no desenvolvimento e manutenção de novas formas de Acesso, mecanismos de Diálogo em vários níveis, bem como de maneiras de analisar e gerenciar os Riscos. A capacitação de seus funcionários nesse sentido é indicada. Para os funcionários da John Deere, tal direcionamento implica em uma reorientação dos conceitos tradicionais já estabelecidos, como o *mix* de marketing, público-alvo, segmentação entre outros, sendo complementado por uma estrutura baseada nas dez premissas fundamentais da *SDL*. Para os clientes, a orientação estratégica da empresa permite uma contínua cocriação de valor, sendo eles mesmos os principais responsáveis pela determinação de valor proposta pela John Deere. As práticas da John Deere parecem estar aderentes ao que Skálén, *et al.* (2015) prescrevem para firmas que almejam sucesso na inovação em serviços: elas devem assegurar não somente os recursos adequados, mas também as formas ou práticas adequadas para provê-los e integrá-los em proposições de valor atrativas.

Apesar de relevantes, as conclusões do presente estudo encontram limitações que devem ser levadas em conta. Como não foi possível obter a resposta dos 120 Gerentes de Serviço, os resultados encontrados sobre esse público não podem ser generalizados aos demais.

Como proposição para futuras pesquisas, sugerimos que sejam aprofundadas e incluídas fontes de dados adicionais, que, por restrições de recursos, não foram possíveis aqui. Por exemplo, realizar entrevistas em profundidade, ou até mesmo um grupo focal com os concessionários e coletar dados junto ao cliente final. Ainda, como preconiza o método de estudo de caso, os resultados não podem ser generalizados a outras organizações, tendo a importância destes calcada na sua contribuição ao entendimento da teoria. Sugere-se também, desta forma, a pesquisa com outras organizações similares a fim de comparar os resultados aqui encontrados e contribuir ao contínuo debate sobre a aplicação da Lógica Dominante de Serviços nas organizações.

REFERÊNCIAS

- BOLTON, R.N.; DAY, G.S.; DEIGHTON, J.; NARAYANDAS, D.; GUMMESSON, E.; HUNT, S.D.; PRAHALAD, C.K.; RUST, R.T.; SHUGAN, S.M. Invited Commentaries on "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing". *Journal of Marketing*, v. 68, n. 1, p. 18-27, 2004.
- CROWTHER, P.; DONLAN, L. Value-creation space: The role of events in a service-dominant marketing paradigm. *Journal of Marketing Management*, v. 27, n. 13/14, p. 1444–1463, dez. 2011.
- DAY, G. Achieving advantage with a service-dominant logic. In: LUSCH, R. F.; VARGO, S. (Ed.). *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions*. New York: M.E. Sharpe, Inc, 2006.
- GRÖNROOS, C. *Marketing: Gerenciamento e serviços*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- GUMMESSON, E. *Marketing de Relacionamento Total*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- JAWORSKI, B.; KOHLI, A. K. Co-creating the voice of the customer. In: LUSCH, R. F.; VARGO, S. L. (Ed.). *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions*. New York: M.E. Sharpe, Inc, 2006.
- LE MEUNIER-FITZHUGH, K.; BAUMANN, J.; PALMER, R.; WILSON, H. The Implications of Service-Dominant Logic and Integrated Solutions on the Sales Function. *Journal of Marketing Theory & Practice*, v. 19, n. 4, p. 423–440, 2011.
- LEVY, S. J. How new, how dominant? In: LUSCH, R. F.; VARGO, S. (Ed.). *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions*. New York: M.E. Sharpe, Inc, 2006.
- LUSCH, R. F.; VARGO, S. L. *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions*. New York: M.E. Sharpe, 2006.
- PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. *O Futuro da Competição: Como Desenvolver Diferenciais Inovadores em Parceria com os Clientes*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- SKÅLÉN, P.; GUMMERUS, J.; KOSKULL, C.; MAGNUSSON, P. Exploring value propositions and service innovation: a service-dominant logic study. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 43, n. 2, p. 137–158, mar. 2015.
- VARGO, S.; LUSCH, R. Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 36, n. 1, p. 1-10, 2008.
- VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, v. 68, n. 1, p. 1-17, 2004.
- YIN, R. K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.